

# Recensiones

---



## **Teoría de los grupos estratégicos. Una aplicación para seleccionar estrategias de inversión**

*Autora: Nuria Bajo Davó*  
2009, Editorial Netbiblo. La Coruña,  
142 páginas.

Todo analista del comportamiento estratégico de una empresa, si adopta el método aristotélico de análisis, partirá de una pregunta básica: ¿por qué las empresas tienen éxito? A esta pregunta le acompañarán otras del tenor de ¿cómo se mide el éxito? A lo que se respondería, por el desempeño económico. Y a su vez ¿cómo se concreta ese desempeño económico? De nuevo se contesta-

ría, por la rentabilidad de los recursos propios de la empresa y de sus activos, es decir, ROE y ROA, o por su cuota de mercado o sus niveles de productividad.

A partir de estas preguntas básicas, en su respuesta se abren diversas líneas de investigación que fundamentalmente se resumen en los siguientes puntos:

1. La pertenencia a un grupo o sector sirve para explicar el desempeño y el éxito económico o en ciertas circunstancias las posibilidades de fracaso empresarial. Los fundamentos de esta investigación se apoyan en la teoría de la Organización Industrial (OI), para quien el resultado empresarial está directamente condicionado por la conducta de la empresa, e indirectamente por la estructura de la industria. Aunque la OI es tributaria de una antigua tradición económica, tal

como los modelos clásicos de competencia perfecta y monopolio, el afán por la explicación de los resultados empresariales adquirió su pleno vigor en los años 70 y 80 gracias a las contribuciones de varios autores principalmente Richard Caves y Michael Porter.

- Al no ofrecer la anterior línea de investigación una explicación total de las consecuencias de la actuación de la empresa, se ha respondido desde algunos ámbitos que son los recursos y capacidades de cada empresa y su correcta aplicación, quienes explican su éxito con independencia del sector a que pertenezca la empresa y las características que ese sector exhiba en un momento determinado. Surge esta teoría a finales de los 80 y se conoce como la Teoría de los Recursos y Capacidades, también tributaria de otra antigua tradición económica. Entre los autores más conocidos habría que citar a Wernefelt, Barney y Grant que consideran que los resultados de una empresa dependen de su forma genérica de competir o, lo que es lo mismo, de su estrategia y de las variables exógenas del entorno.

Desde un punto de vista analítico estas líneas de investigación no son excluyentes y desde ambas se ha elaborado el concepto de grupo estratégico como un modo más concreto de explicar las preguntas planteadas anteriormente. Se entiende por grupo estratégico el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las mismas

dimensiones estratégicas. Entendiendo que la pertenencia a un grupo estratégico es la que explica de un modo más acertado el desempeño de la empresa.

Una vez establecidos estos conceptos fundamentales en su obra, la autora se traza como objetivo estudiar la forma en la que el concepto de grupo estratégico afecta a la competitividad de la empresa, medida ésta a través de la rentabilidad. Para ello se contrasta la existencia de diferencias significativas en la rentabilidad de las empresas pertenecientes a distintos grupos estratégicos.

Dado el concepto de grupo estratégico, la autora se decanta para validar sus hipótesis por el sector farmacia por una serie de razones, entre ellas la elevada rentabilidad histórica que presenta el sector, en segundo lugar por las operaciones de concentración que se han producido especialmente en los últimos años y la reciente inclusión del campo de la biotecnología, que hacen esta industria muy atractiva.

El desarrollo que se encontrará el lector en la obra será el siguiente: Se aborda en el capítulo 1 el concepto de competitividad y cómo se determina la ventaja competitiva de una empresa. Se repasan en el capítulo 2 las dos corrientes de pensamiento introductorias a la Teoría de los Grupos Estratégicos. Se desarrolla en el capítulo 3 la Teoría de los Grupos Estratégicos analizando las distintas definiciones que se dan de este concepto y sus fundamentos teóricos, las barreras a la movilidad, las diferencias entre tipologías y taxonomías, la importancia de los grupos cognoscitivos y la rivalidad, para terminar con la relación

entre rentabilidad y grupo estratégico. La aportación empírica se realiza en el capítulo 4, donde se contrasta si la pertenencia a un grupo estratégico explica las diferencias de competitividad entre las empresas que forman los distintos grupos.

El término competitividad tiene múltiples definiciones como se aborda en el primer capítulo, ya que la competitividad puede referirse a un país, un mercado, un producto o una empresa. Los factores determinantes de la competitividad empresarial se han identificado tradicionalmente en tres grandes bloques:

1. Factores macroeconómicos que señalan las ventajas o desventajas de las empresas nacionales con respecto a las competidores extranjeras, se suelen mencionar los salarios, las infraestructuras disponibles, los tipos de interés o la flexibilidad del mercado laboral.
2. Factores sectoriales que se basan en el atractivo estructural del sector en el que compiten, y
3. Factores intrínsecos a la propia empresa, que se desprenden de poseer una ventaja o desventaja competitiva con respecto a los competidores de su sector.

Para la mayoría de los autores los factores que definen la ventaja competitiva de una empresa son la estructura de los costes, la diferenciación y la especialización en un segmento particular del mercado. ¿Se puede competir en los tres factores al mismo tiempo? Resulta problemático en los actuales mercados, de ahí que

cada empresa debe elegir la estrategia más favorable a sus características, pero esta elección entraña el desarrollo de competencias, acumulación de recursos de todo tipo y habilidades, que no sólo llevan tiempo adquirirlas sino también que exigen transformación en el tiempo.

El capítulo 2 ofrece una visión histórica de las dos corrientes de pensamiento con las que se abre esta recensión. En primer lugar la Teoría de la Organización Industrial asentada sobre lo que se conoce como el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (ERC) que señala la importancia de la concentración de la industria, la diferenciación del producto, las barreras de entrada y salida a dicha industria, el crecimiento de la demanda y las economías de escala. El conjunto de estos factores sectoriales determina, según esta escuela, los resultados empresariales y se conoce habitualmente como el efecto industria.

Por su parte la Teoría de Recursos y Capacidades destaca que las diferencias en la rentabilidad de la empresa no pueden explicarse por las condiciones de la industria, centrándose en la firma y sus recursos como forma de lograr una ventaja competitiva. Se contempla pues a la empresa como un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades, recursos cuyas características es que son valiosos, únicos, difíciles de imitar y la firma los organiza de tal manera que con ellos obtiene una ventaja competitiva. La creación de capacidades, por su parte, no es una simple cuestión de ensamblar recursos, sino que implica modelos complejos de coordinación entre las personas, y entre las personas y los recursos.

Algunos autores como Conner se han esforzado por construir un enfoque integrador de estas dos teorías predominantes hoy en el campo estratégico. Este autor realiza una comparación histórica entre ambas, concluyendo que la Teoría de los Recursos refleja una fuerte herencia de la Organización Industrial, al mismo tiempo que incorpora diferencias fundamentales respecto a ésta. Esta dependencia de la Teoría de los Recursos y Capacidades respecto a la IO también fue enfatizada por el propio Porter hace años en unas reuniones científicas, aunque este aspecto no figura en la obra hoy comentada.

Aparecen en el capítulo 3 todas las corrientes de pensamiento que han tratado todas las cuestiones referentes a la existencia de grupos estratégicos y su comportamiento, aparte de la definición aportada más arriba. El punto de partida para todos los investigadores es la tesis de Hunt que data de 1972 y estudia el sector de electrodomésticos, y lo define como un grupo de firmas dentro de una industria que son altamente simétricas respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical, grado de diversificación del producto, organización formal, sistema de control, recompensas y penalizaciones de los directivos y la visión personal y preferencias para varios resultados.

Los seguidores de Hunt insisten en que los factores que determinan la rentabilidad de la empresa, aparte de la pertenencia a un sector industrial, son las características del grupo estratégico donde está encuadrada, que son las siguientes:

- Altura de las barreras a la movilidad que protegen al grupo estratégico de la empresa.
- El poder del grupo estratégico con sus clientes y proveedores.
- La vulnerabilidad del grupo ante los productos sustitutivos.
- La exposición ante la rivalidad de los grupos.

A estas características del grupo debe añadirse la posición de la empresa dentro del grupo estratégico:

- Grado de competencia dentro de un grupo estratégico.
- Economías de escala de la empresa en relación con su grupo, con la consiguiente desventaja de las menores.
- Costes de ingreso en el grupo, por ejemplo, diferencias por la elección del momento oportuno para entrar en el grupo.
- Habilidad de las empresas para impulsar o ejecutar su estrategia.

Un aspecto interesante de este capítulo es el recorrido por los diversos estudios empíricos sobre los grupos, donde se observan una gran disparidad de resultados en lo relativo a la existencia del efecto grupo, así como a los enfoques y metodologías utilizados. Hay que tener también en cuenta la existencia de estudios que no muestran diferencias significativas en cuanto a los resultados entre grupos, así como la de quienes se plantean la validez y utilidad del concepto de grupo estratégico. Con todo, aunque no se consiga establecer una relación sólida entre grupo y rentabilidad, esto

no implica que el concepto de grupo estratégico carezca de utilidad, ya que su investigación resulta de gran validez para el análisis competitivo.

Si interesantes son todos los fundamentos teóricos de los capítulos anteriores, el último capítulo del libro es especialmente útil para los investigadores, puesto que desarrolla una metodología para validar la influencia que tienen los grupos estratégicos sobre la competitividad de las empresas. Se contrasta si la pertenencia a un grupo estratégico explica las diferencias de competitividad, medida a través de la rentabilidad, entre las empresas que forman distintos grupos.

Para realizar este test la autora calcula los valores medios para el periodo 1997-2007 de 15 variables estratégicas de las 18 empresas multinacionales farmacéuticas de mayor capitalización bursátil de los últimos años. Se eligen ocho dimensiones estratégicas que tratan de recoger la mayor variedad de aspectos de cada empresa para dar una visión global de ésta. Las dimensiones estratégicas elegidas son: tamaño, productividad, estrategia, endeudamiento, contable, mercado, recursos desarrollados y rentabilidad.

La segunda parte del análisis consiste en la identificación de los grupos mediante el método *cluster*. Este análisis consiste en una familia de algoritmos diseñados para identificar objetos similares y clasificados dentro de grupos heterogéneos llamados conglomerados. Dentro de cada conglomerado, los objetos son similares entre sí, esto es, presentan alta correlación u homogeneidad

interna, siendo diferentes los objetos de los otros grupos conglomerados, es decir, presentan baja correlación.

Las características más relevantes de cada uno de los cuatro grupos estratégicos en función del análisis realizado son:

- Empresas globales. Son las mayores en tamaño, cuota de mercado y obtienen muy buenos resultados en las ratios de productividad, sus rentabilidades contables son muy elevadas y han adquirido el tamaño generalmente por medio de operaciones de fusión y adquisición.
- Empresas en crecimiento. Por tamaño son la mitad en términos absolutos que las globales. En este grupo se incluyen empresas muy eficientes, y sus rentabilidades desde el punto de vista contable son algo inferiores al grupo de las compañías globales, aunque se sitúan en torno a la media del sector.
- Empresas biofarmacéuticas. Las empresas que forman este grupo son las menores en tamaño. Su inclusión en el campo de la biotecnología hace que cuenten con potentes departamentos de I+D. Esta capacidad de investigación supone una barrera a la movilidad para las compañías del sector que quieran formar parte de este grupo. Su esfuerzo innovador repercute en los datos de rentabilidad contable.
- Empresas "hacia biofarma". En cuanto a tamaño están muy por debajo de los grupos de empresas globales y en crecimiento y también de la media del sector. Sin embargo las cifras de pro-

## RECENSIONES

ductividad son las mejores de los cuatro grupos y muy superiores a la media sectorial debido al reducido número de empleados. Respecto a la rentabilidad desde el punto de vista contable está en línea con el sector y por encima de las biofarmacéuticas.

La reflexión final es que este libro abarca de manera exhaustiva todo el

compendio de aportaciones científicas publicadas desde el origen de la Teoría de Grupos hasta el momento actual. Al mismo tiempo el procedimiento metodológico utilizado es particularmente útil a la hora de examinar la estructura competitiva de una industria.

*José Manuel Rodríguez Carrasco*